Administration de pilotage de l'Atlantique

Présenté au Conseil d'administration

le 13 juin 2007

Rapport d'examen spécial

Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

Au : Conseil d'administration de
l'Administration de pilotage de l'Atlantique

Nous avons réalisé l'examen spécial de l'Administration de pilotage de l'Atlantique conformément au plan présenté au Comité de la vérification du Conseil d'administration le 9 février 2007. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial ci-joint.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou commentaire que vous pourrez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 13 juin 2007.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la Direction, le personnel de l'Administration, ainsi que les parties intéressées pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Douglas Timmins, CA
Vérificateur général adjoint

p.j.

Table des matières

Opinion découlant de l'examen spécial 1

Points saillants 3

Aperçu de l'Administration de pilotage de l'Atlantique 7

Mandat 7

Objectifs de l'Administration 8

Activités 8

Description des activités 8

Affectations 10

Répartition 10

Constatations 11

Gestion du risque d'entreprise 11

Affectations non obligatoires 12

Incidents graves liés aux bateaux-pilotes de la baie de Plaisance 14

Évaluation des menaces et des risques que présentent les bateaux-pilotes pour l'Administration 16

Nouvelles procédures d'examen médical 17

Gestion des ressources humaines 19

Examens médicaux des pilotes 19

Évaluation du rendement des pilotes 19

Santé des équipages des bateaux-pilotes et normes de formation 21

Gestion des bateaux-pilotes 22

Entretien des bateaux-pilotes 22

Stratégie de remplacement des bateaux-pilotes 22

Méthodologie de gestion des risques de pilotage 23

Planification stratégique et gouvernance d'entreprise 25

Mesure du rendement 25

Gouvernance 27

Planification stratégique et prise de décisions 30

Autonomie financière 30

Conclusion 31

Annexe

Systèmes, pratiques et critères d'examen 32

Administration de pilotage de l'Atlantique

Rapport d'examen spécial — 2007

Au : Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique

Opinion découlant de l'examen spécial

En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, l'Administration de pilotage de l'Atlantique (l'Administration) est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités se déroulent efficacement.

Aux termes de la *LGFP*, l'Administration est également tenue de se soumettre à un examen spécial de ces systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit du 8 novembre 2006 au 31 mars 2007, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de l'Administration, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de la vérification du Conseil d'administration, le 9 février 2007. Le plan indiquait les systèmes et les pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à l'Administration d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et ces pratiques que nous avons retenus pour l'examen.

Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec l'Administration. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par l'Administration et d'autres organisations. Vous trouverez à l'annexe les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ainsi que les critères qui s'y rattachent.

Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires pour nous permettre de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés pour tirer notre conclusion.

À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de l'Administration, ainsi que des informations plus détaillées sur nos constatations, y compris, dans certains cas, des améliorations que nous recommandons aux divers systèmes et pratiques de l'Administration.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Douglas Timmins, CA
Vérificateur général adjoint

Halifax, Canada
Le 31 mars 2007

Administration de pilotage de l'Atlantique

Rapport d'examen spécial — 2007

Points saillants

Objet

L'Administration de pilotage de l'Atlantique (l'Administration) a été créée en 1972 à titre de société d'État fédérale, conformément à la *Loi sur le pilotage* pour offrir des services de pilotage dans la région de l'Atlantique. Cette région comprend toutes les eaux canadiennes sises dans les provinces de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick ainsi que de Terre-Neuve-et-Labrador, de même qu'une partie des eaux de la baie des Chaleurs dans la province de Québec. L'Administration établit les zones dans lesquelles le pilotage est obligatoire, quels sont les navires qui y sont soumis et les circonstances dans lesquelles ceux-ci peuvent en être exemptés. L'Administration fixe également les conditions d'obtention des brevets et des certificats de pilotage. Les droits qui sont versés à l'Administration pour les services de pilotage doivent être suffisants pour lui permettre de financer ses activités et d'être financièrement autonome. L'Administration ne peut recevoir de crédits parlementaires pour financer ses activités à moins d'une urgence.

Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de l'Administration dans les domaines de la gestion du risque d'entreprise; de la gestion des ressources humaines; de la désignation des zones de pilotage obligatoires et des navires visés; de la gestion des bateaux-pilotes; ainsi que de la planification stratégique et de la gouvernance d'entreprise. Notre objectif était de déterminer si ces systèmes et ces pratiques permettent à l'Administration d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

Pertinence

La *Loi sur le pilotage* confère à l'Administration le monopole des services de pilotage dans la région de l'Atlantique. L'Administration fournit des services de pilotage dans les 16 ports où le pilotage est obligatoire, et emploie pour cela des pilotes qui sont ses employés et des pilotes qui travaillent à leur compte, ainsi que des bateaux-pilotes qui lui appartiennent ou qu'elle loue.

Sur demande des utilisateurs, l'Administration offre aussi des services de pilotage dans les ports où le pilotage n'est pas obligatoire. Elle le fait depuis longtemps en se fondant sur l'interprétation que fait la direction du mandat de l'Administration.

Il est important que les droits imposés par l'Administration pour les services de pilotage soient équitables et raisonnables tout en lui fournissant les revenus nécessaires pour financer ses activités. L'Administration se doit d'offrir des services de pilotage de manière économique et efficiente, et ce, selon les impératifs de la sécurité publique en minimisant le risque d'accidents et de dommages à l'environnement. Une lacune importante de tout système ou toute pratique que nous avons examiné pourrait mettre en péril la capacité de l'Administration de réaliser son mandat.

Constatations

Les systèmes et pratiques que nous avons examinés ne comportaient aucune lacune importante. Nous avons relevé certains aspects pouvant être améliorés, ainsi que des secteurs dans lesquels des progrès ont été réalisés depuis notre dernier examen spécial.

L'Administration ne possède pas de cadre officiel et complet de gestion des risques pour lui permettre d'évaluer la probabilité et l'incidence des risques dans l'ensemble de l'organisation, ni de stratégie pour gérer les risques. Par exemple, elle n'a pas évalué de manière formelle les risques pour la sécurité au travail ni sa responsabilité éventuelle quand elle affecte des pilotes à des ports à pilotage non obligatoire. Elle n'a pas non plus évalué le risque que les équipages à contrat n'opèrent pas ses bateaux-pilotes selon les normes de sécurité établies ni le risque que les bateaux-pilotes ne soient pas protégés lorsqu'ils sont à quai.

L'Administration n'a pas de système pour effectuer une évaluation annuelle ou périodique du rendement des pilotes et des équipages en regard des compétences ou du rendement attendu de chacun. Il est essentiel que l'Administration fasse une évaluation en bonne et due forme des pilotes et des équipages, étant donné l'importance de leur rendement pour assurer le succès et la sécurité de ses activités. De plus, l'Administration n'a pas établi le rendement attendu en matière de gestion des ressources humaines de façon à pouvoir surveiller le rendement réel, cerner les causes de tout écart par rapport aux cibles et prendre des mesures correctives au besoin. Elle pourrait se servir des mesures et des objectifs d'organismes semblables comme repères pour établir les siens.

L'Administration a mis en place des pratiques d'établissement des droits de pilotage qui sont équitables et raisonnables tout en lui

permettant d'assurer son autonomie financière. Elle consulte régulièrement les parties intéressées au sujet du coût de ses services. Au cours des neuf dernières années, les parties intéressées ne se sont pas opposées aux augmentations de tarif proposées.

Le Conseil d'administration a pris des mesures pour améliorer son cadre de gouvernance. Cependant, il n'a pas évalué le rendement de ses comités par rapport à leur mandat et aux pratiques exemplaires pour de tels comités, alors que cela lui permettrait de déterminer les aspects à améliorer ou les pratiques exemplaires à mettre en œuvre. Nous avons remarqué que l'Administration doit revoir sa pratique de nomination de représentants des employés et de l'industrie au Conseil d'administration, à la lumière des nouvelles directives sur les conflits d'intérêts ainsi que des dispositions de la *Loi fédérale sur la responsabilité*.

Réaction de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. *Le Conseil d'administration et la direction de l'Administration de pilotage de l'Atlantique exprime toute leur gratitude à l'équipe d'examen spécial pour les travaux complets et approfondis qu'elle a réalisés au cours de l'examen. Nous sommes heureux de constater que les examinateurs n'ont relevé aucune lacune importante et qu'ils ont constaté des améliorations depuis le dernier examen spécial, dans plusieurs domaines importants.*

Le Conseil et la direction déploieront tous les efforts possibles dans les trois domaines importants où les examinateurs ont jugé qu'il y avait place à l'amélioration : l'élaboration d'un cadre complet en bonne et due forme de gestion des risques à usage interne; la mise en œuvre d'un système d'évaluation du rendement des pilotes et des équipages des bateaux-pilotes; et l'amélioration du cadre de gouvernance.

La direction a présenté des commentaires plus détaillés dans chacun des domaines dans la section « Constatations ».

Aperçu de l'Administration de pilotage de l'Atlantique

Mandat

1. L'Administration de pilotage de l'Atlantique a été établie en février 1972 conformément à la *Loi sur le pilotage* (la *Loi*). L'Administration est une société d'État figurant à l'annexe III, partie I de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* et n'est pas mandataire de Sa Majesté.

2. L'article 18 de la *Loi* indique que les objectifs de l'Administration sont de mettre sur pied, de faire fonctionner, de maintenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique. L'Administration relève du ministre des Transports et est régie par un Conseil d'administration composé de sept membres, dont un président à temps partiel, deux représentants de l'industrie, deux pilotes et deux autres membres qui représentent le grand public.

3. L'Administration est responsable des services de pilotage dans la région de l'Atlantique, qui comprend toutes les eaux canadiennes sises dans les provinces de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick ainsi que de Terre-Neuve-et-Labrador, de même qu'une partie des eaux de la baie des Chaleurs dans la province de Québec, au sud du Cap d'Espoir.

4. La *Loi* confère à l'Administration le pouvoir de prendre des règlements, avec l'approbation du gouverneur en conseil, pour :

- établir les zones de pilotage obligatoire;
- déterminer les navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;
- établir les circonstances dans lesquelles il peut y avoir dispense du pilotage obligatoire;
- prescrire les titres et qualités requises pour obtenir un brevet ou un certificat de pilotage.

5. L'article 33 de la *Loi* donne à l'Administration le pouvoir de prendre des règlements pour fixer les tarifs des droits de pilotage qui doivent lui être payés. Ces règlements doivent être approuvés par le gouverneur en conseil. Les tarifs des droits de pilotage fixés doivent permettre le financement autonome des activités tout en étant équitables et raisonnables.

6. Selon le paragraphe 36.01 de la *Loi*, qui a été ajouté en 1998, aucune somme ne peut être accordée à une administration de pilotage

par voie de crédit parlementaire pour lui permettre d'exécuter ses obligations, sauf en vertu de la *Loi sur les mesures d'urgence* ou de toute autre loi en matière de situations d'urgence.

7. L'Administration a à la fois un rôle de réglementation et un rôle de prestation de services.

Objectifs de l'Administration

8. Les objectifs de l'Administration, qui sont énoncés dans son Plan directeur 2007-2011, sont les suivants :

- répondre aux initiatives du ministre des Transports en favorisant l'utilisation efficiente des installations, de l'équipement et de l'expertise de l'Administration afin d'assurer une navigation sécuritaire;
- offrir des services de pilotage de manière à assurer son autonomie financière et sa viabilité à long terme dans un cadre commercial;
- respecter les politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement.

Activités

Description des activités

9. Depuis 1972, dans l'intérêt de la sécurité, l'Administration exploite un service de pilotage dans toutes les eaux canadiennes sises dans les quatre provinces de l'Atlantique et dans une partie des eaux de la baie des Chaleurs, dans la province de Québec. Ce sont les seules activités de l'Administration.

10. L'Administration fournit aux navires qui entrent dans les ports de la région de l'Atlantique des pilotes maritimes brevetés afin de garantir que ces navires entrent dans la zone de pilotage, la quittent ou la traversent de la manière la plus sécuritaire possible. L'Administration organise ses activités selon le lieu géographique des zones de pilotage obligatoires (p. ex., le port d'Halifax) et fonctionne comme un monopole dans le secteur des transports maritimes. Certains navires ou catégories de navires sont tenus par la loi de se déplacer avec un pilote s'ils répondent à des critères établis lorsqu'ils entrent dans les zones de pilotage obligatoires. Les navires qui sont assujettis au pilotage obligatoire sont :

- les navires immatriculés au Canada ayant une jauge brute de plus de 1 500 tonneaux;
- les navires non immatriculés au Canada, y compris les grues flottantes; les plateformes de forage pétrolier; toute combinaison remorqueur-unité remorquée, si plus d'une unité est remorquée;

- les embarcations de plaisance ayant une jauge brute de plus de 500 tonneaux.

11. Les navires qui ne sont pas assujettis au pilotage obligatoire sont les navires du gouvernement du Canada, les navires de ravitaillement en mer immatriculés au Canada qui ont une jauge brute de 5 000 tonneaux ou moins, les navires de pêche immatriculés au Canada et les traversiers exploités, selon un horaire régulier, entre deux terminaux et ayant comme équipage des capitaines et des officiers qui ont des titres de compétences maritimes canadiens.

12. Les services de pilotage sont offerts sur demande dans les ports où le pilotage n'est pas obligatoire. Par exemple, un capitaine qui veut amener son navire au port de Liverpool, en Nouvelle-Écosse, pour prendre une charge de produits de papier, pourrait ne pas connaître les difficultés de navigation que pose ce port. Le capitaine pourrait alors demander à l'Administration de lui fournir un pilote breveté et expérimenté pour l'aider à guider le navire dans le port. Le nombre d'affectations de pilotage non obligatoire a diminué graduellement au cours des cinq dernières années, passant de 718 en 2002 à 424 en 2006.

13. Certaines dispositions de la *Loi* permettent à tout intéressé qui a des raisons de croire qu'une augmentation proposée des droits de pilotage nuit à l'intérêt public peut déposer un avis d'opposition motivé auprès de l'Office des transports du Canada (OTC). L'OTC est alors tenu de mener une enquête sur les tarifs proposés et de faire une recommandation à l'Administration. La *Loi* stipule que l'OTC doit fournir une copie de la recommandation au ministre des Transports. L'Administration est tenue de suivre toutes les recommandations de l'OTC.

14. Les deux principaux coûts associés aux services de pilotage sont les salaires et avantages sociaux des pilotes et les dépenses liées aux bateaux-pilotes, notamment les frais d'acquisition et d'exploitation des bateaux-pilotes appartenant à l'Administration et les frais de location des bateaux-pilotes des entrepreneurs. Les pilotes qui offrent des services au nom de l'Administration sont soit des employés, soit des pilotes à leur compte qui travaillent en fonction des besoins. Cependant, tous les pilotes qui offrent des services au nom de l'Administration doivent posséder un brevet de pilote délivré par l'Administration.

15. L'Administration possède six bateaux-pilotes qui servent à transporter les pilotes aux navires qui ont besoin de services.

Un septième bateau est en construction au coût estimatif de 3,5 millions de dollars et devrait être terminé en mai 2007. La construction d'un huitième bateau est prévue et devrait être terminée en octobre 2007. Sur les six bateaux existants, deux sont amarrés à Halifax, deux à Saint-Jean, et deux dans la baie de Plaisance. Les deux bateaux-pilotes en construction serviront à remplacer les bateaux de la zone de la baie de Plaisance. L'Administration de pilotage de l'Atlantique offre des services dans d'autres ports où le pilotage est obligatoire (comme Sydney, en Nouvelle-Écosse) au moyen de bateaux qui appartiennent à des entrepreneurs privés ayant un contrat avec l'Administration. Dans les ports où le pilotage est facultatif (comme Liverpool, en Nouvelle-Écosse), les pilotes peuvent faire appel à des entrepreneurs locaux afin d'obtenir les services de bateaux-pilotes pour certaines affectations dans de petits ports, ou encore ils peuvent se servir des bateaux-pilotes appartenant à l'Administration ou utiliser des bateaux-pilotes à contrat pour les affectations non obligatoires dans des ports plus grands. Depuis toujours, l'Administration se sert de la latitude dont elle dispose pour décider d'offrir des services dans les ports où le pilotage n'est pas obligatoire.

Affectations

16. L'Administration classe ses affectations en 16 zones obligatoires : Halifax, Sydney, Bras d'Or, Canso, Pugwash, Saint-Jean, Miramichi, Restigouche, St. John's, Holyrood, baie de Plaisance, Humber Arm, Stephenville, baie des Exploits, Charlottetown et le Pont de la Confédération. En 2006, il y a eu au total 10 041 affectations obligatoires et non obligatoires.

Répartition

17. L'Administration assure la répartition des affectations dans tous ses secteurs d'activités à partir d'un centre de répartition situé au bureau principal. Le service de répartition fournit des renseignements importants aux pilotes, aux clients, aux administrations portuaires et à la direction par le truchement de pages Web à accès contrôlé pour chaque groupe. Les pages Web sont continuellement mises à jour à partir du système de répartition et de facturation de l'Administration, au fur et à mesure que les répartiteurs entrent les données. Les clients et les pilotes peuvent communiquer avec le service de répartition par téléphone, courriel, télécopieur, radio VHF et télex, afin que les services des pilotes puissent être retenus.

Constatations

18. Nous présentons dans cette section du rapport nos constatations et, dans certains cas, nos recommandations à l'égard d'améliorations pouvant être apportées aux systèmes et aux pratiques utilisés pour obtenir les principaux résultats attendus par l'Administration. Ces constatations découlent de notre examen des principaux secteurs d'activité de l'Administration, y compris les tests et les procédures connexes à ces systèmes. Les systèmes et pratiques, ainsi que les critères que nous avons utilisés pour mener notre examen, sont décrits à l'annexe.

Gestion du risque d'entreprise

19. L'Administration gère les risques au fur et à mesure qu'ils se présentent, en déterminant leur effet possible sur les activités courantes. Par exemple, la direction a mené des consultations poussées auprès des représentants des pilotes pour établir un protocole d'embarquement ou de débarquement des pilotes, lorsque les mauvaises conditions météorologiques les empêchent de monter à bord. Le protocole établit les procédures précises que doivent suivre les pilotes, les répartiteurs et la direction pour permettre à chaque partie de gérer les risques lorsqu'ils se présentent. L'Administration a également mis au point des processus officiels de gestion des risques, notamment le Système de santé et de sécurité au travail et la Méthodologie de gestion des risques de pilotage (MGRP), pour gérer les risques dans certains domaines ou activités.

20. Depuis l'examen spécial de 2002, la direction a amélioré le Système de santé et de sécurité au travail, qui cerne les risques pour la santé et la sécurité, et leur incidence possible sur les employés. L'Administration a également préparé un manuel à partir des résultats de ses évaluations des risques. Ce manuel, qui a été distribué à l'automne de 2006, contient les politiques et les procédures que le personnel doit suivre afin de minimiser les risques pour la santé et la sécurité au travail.

21. Dans un rapport sur le pilotage publié en 1999, l'Office des transports du Canada (OTC) recommandait que l'Administration mène des études pour évaluer les risques que posent les zones de pilotage obligatoire et les navires assujettis au pilotage obligatoire. Transports Canada et les administrations de pilotage du Canada ont développé la MGRP à partir du modèle de gestion des risques Q850-97 élaboré par l'Association canadienne de normalisation. La MGRP doit servir d'outil d'évaluation des risques. L'Administration a mené quatre évaluations

fondées sur les risques au moyen de cette méthodologie. Nos constatations sur la MGRP sont présentées aux paragraphes 69 à 75.

22. Au cours des cinq dernières années, il n'y a eu aucun incident majeur touchant des navires pilotés par des pilotes brevetés par l'Administration dans les ports de la région de l'Atlantique. De plus, il n'y a eu aucun décès ni blessure grave du personnel de l'Administration ou du personnel à contrat durant les activités de pilotage au cours de cette période. Plusieurs incidents touchant des bateaux-pilotes se sont produits dans le cadre normal des activités. Cependant, deux incidents pouvant être considérés comme graves se sont produits au cours de cette période. Ils ont tous deux eu des répercussions importantes sur les finances et les activités.

23. Les pratiques de gestion des risques utilisées par l'Administration visent à faire face à des problèmes précis et à cibler l'attention de la direction sur les problèmes quotidiens. L'Administration n'a pas déterminé ni classé systématiquement les risques internes et externes de l'organisation pour déterminer la probabilité que les événements à risque cernés se produisent. Elle n'a pas non plus quantifié leurs effets possibles sur les activités, advenant qu'ils se produisent. Ce processus de détermination et de classement permettrait à l'Administration de faire face à des risques à plus grande échelles que ceux auxquels elle fait face dans le cadre de sa gestion quotidienne.

24. Un certain nombre d'exemples montrent que l'Administration doit effectuer une évaluation complète des risques, comme ceux associés à la gestion des affectations non obligatoires et des équipages des bateaux-pilotes à contrat, à la protection des bateaux-pilotes et au non-respect des exigences réglementaires. Nous en discutons ci-dessous.

Affectations non obligatoires

25. L'Administration offre des services de pilotage de navires dans certains ports de la région de l'Atlantique où le pilotage n'est pas obligatoire. Dans certaines zones de pilotage non obligatoire mais qui sont achalandées comme Pictou, en Nouvelle-Écosse et Belledune, au Nouveau-Brunswick, l'Administration a délivré des brevets à des pilotes indépendants, et ce sont ces pilotes qui assurent les services de pilotage. De plus, elle assure environ 200 affectations par année dans des ports où le pilotage est facultatif et qui sont peu achalandés. Comme ces zones non obligatoires sont faciles à desservir par les pilotes employés de l'Administration, ces affectations leur sont offertes pendant leurs congés.

26. L'Administration délivre des brevets de pilotage, en fonction des exigences d'examen du *Règlement de l'Administration de pilotage de l'Atlantique*, aux marins de quatre ports où le pilotage est facultatif dans la région de l'Atlantique. Des pilotes brevetés offrent des services dans un certain nombre de ports où le pilotage n'est pas obligatoire, mais ils n'ont pas été assujettis à un examen par l'Administration pour déterminer s'ils sont qualifiés en vertu du règlement pour piloter dans les ports où le pilotage n'est pas obligatoire. Ces pilotes n'ont donc pas la confirmation de l'Administration qu'ils sont qualifiés en vertu du règlement pour exercer les fonctions de pilote dans les ports à pilotage non obligatoire.

27. En acceptant pendant leurs congés des affectations dans des ports où le pilotage n'est pas obligatoire, les pilotes employés de l'Administration peuvent augmenter leurs revenus. La convention collective entre les pilotes et l'Administration indique que les pilotes acceptant des affectations dans des zones de pilotage non obligatoire le font en leur capacité d'employés de l'Administration, et que les pilotes acceptant de telles affectations reçoivent un droit correspondant à 85 p. 100 des droits de pilotage totaux (à l'exception des droits de bateaux-pilotes, des frais de voyage et des frais de rappel). L'Administration conserve les 15 p. 100 restants pour couvrir les frais d'administration.

28. L'Administration affecte ses pilotes dans les ports à pilotage non obligatoire en fonction d'un tableau de service qui a été établi conjointement par l'Administration et l'association locale des pilotes. Pour environ 90 affectations non obligatoires en 2006, les pilotes ont retenu les services d'entrepreneurs locaux pour obtenir les services de bateaux-pilotes (bateaux de pêche locaux et autres bateaux commerciaux et privés).

29. Nous avons constaté que l'Administration n'avait pas évalué de manière formelle les risques liés aux affectations dans les ports à pilotage non obligatoire. Ces risques comprennent des questions de sécurité au travail et de responsabilité éventuelle. Les gestionnaires nous ont indiqué qu'à l'occasion, les entrepreneurs locaux amènent les pilotes à leurs affectations dans les ports à pilotage non obligatoire. La direction ne sait pas si ces bateaux répondent aux exigences établies par l'Administration pour le transport sécuritaire par bateaux-pilotes au cours d'une affectation obligatoire. L'Administration a indiqué que la responsabilité de se déplacer en sécurité et d'exécuter les affectations non obligatoires incombe aux pilotes. Cependant, l'Administration n'a pas évalué ses responsabilités ni ses obligations relativement à ces affectations, ni leurs répercussions juridiques.

30. Le recours à des bateaux loués pour le transport des pilotes à des affectations non obligatoires pose des risques de blessure ou de décès, en raison du manque d'expérience des équipages de ces bateaux ou de l'utilisation de bateaux qui ne répondent pas aux normes de l'Administration en matière de bateaux-pilotes.

31. L'Administration n'a pas évalué sa responsabilité à l'égard de ses pilotes employés qui acceptent des affectations non obligatoires. Elle n'a pas non plus cerné les autres risques éventuels ni conçu de stratégie adéquate pour les atténuer. De plus, l'Administration n'a pas déterminé la nécessité de mettre en place des pratiques de gestion pour garantir que ses pilotes sont protégés de manière à ce qu'ils puissent continuer à accomplir leur mandat.

Incidents graves liés aux bateaux-pilotes de la baie de Plaisance

32. En mai 2006, un bateau-pilote de l'Administration, le *Placentia Pilot*, s'est échoué à Buffet Island et a coulé lors du retour d'Arnold's Cove, à Terre-Neuve-et-Labrador, à la station de pilotage de la baie de Plaisance. Le bateau-pilote était exploité par un équipage affrété d'une entreprise locale qui a toujours un contrat de service dans ce secteur.

33. L'Administration et Transports Canada ont mené chacun leur propre enquête sur l'incident. L'Administration n'a pas obtenu le rapport d'enquête de Transports Canada et a donc manqué l'occasion d'en savoir davantage sur l'incident. Une lettre envoyée par l'entrepreneur à l'Administration indique que le capitaine de vedette s'était endormi avant l'échouage du bateau.

34. L'enquête a également déterminé que le capitaine de vedette était la seule personne présente dans la timonerie (passerelle) du bateau-pilote au moment de l'échouage. Cela contrevient au règlement sur les bateaux-pilotes, qui constitue le mode d'opération exigé par l'Administration de ses entrepreneurs. Ce règlement indique que deux personnes doivent être présentes dans la timonerie.

35. C'est la deuxième fois qu'un bateau-pilote subit des dommages importants dans la zone de la baie de Plaisance. En décembre 2002, le bateau-pilote *APA n°18* de l'Administration a frappé un haut-fond et subi des dommages importants. Le bateau a dû être retiré du service pour être réparé et un autre bateau a été envoyé d'Halifax, en Nouvelle-Écosse, pour servir de relève au seul autre bateau-pilote de la baie de Plaisance.

36. L'Administration avait mené une enquête interne sur cet incident et constaté que le capitaine de vedette n'était pas à la barre,

mais qu'il avait donné au matelot de pont un axe de navigation pour manœuvrer le bateau dans un chenal étroit entre une île et un haut-fond connu. De plus, l'enquête interne a révélé que le bateau-pilote s'était écarté de sa route et que le capitaine de vedette n'était pas dans la timonerie pour diriger le matelot de pont et corriger l'axe de navigation. Le bateau-pilote a par la suite heurté le haut-fond.

37. Dans une lettre envoyée peu après l'incident du bateau-pilote *APA n°18*, l'Administration avait demandé à l'entrepreneur de préparer un règlement pour ses équipages. Ce règlement devait clairement indiquer les zones précises où un bateau-pilote peut naviguer dans l'aire de pilotage de la baie de Plaisance. Le règlement devait être examiné et approuvé par le directeur des Opérations de l'Administration et par le président du comité local des pilotes. Le règlement fixait certaines limites de navigation autour des îles et des hauts-fonds de la baie de Plaisance et exigeait aussi qu'il y ait en tout temps deux membres d'équipage dans la timonerie. L'enquête menée par l'Administration sur l'incident qui a eu lieu en 2006 dans la baie de Plaisance a montré que l'échouage était dû au fait que l'équipage du bateau-pilote n'avait pas suivi le règlement.

38. Ce cas montre bien que l'Administration doit déterminer clairement les risques que pose l'utilisation d'équipages à contrat sur les bateaux-pilotes qui lui appartiennent. Les dommages au bateau-pilote *APA n°18* en 2002 montre qu'il y avait un risque que l'équipage à contrat ne respecte pas les exigences de sécurité prescrites et que l'Administration n'avait pas fixé de limites de navigation à l'entrepreneur. Le risque existe que des incidents impliquant des bateaux-pilotes entraînent des blessures ou des décès et engagent la responsabilité de l'Administration. Avec ce type d'incidents, l'Administration court également des risques importants : impacts environnementaux, pertes d'actifs importants, effets sur les activités de ne pas disposer d'un bateau-pilote pour fournir à la clientèle un service efficient en temps voulu.

39. Il n'est pas certain que les limites de navigation établies en 2002 répondaient à tous les risques opérationnels existant alors. L'échouage du bateau-pilote *Placentia Pilot* en 2006 montre que l'équipage à contrat du bateau-pilote ne suivait pas les procédures opérationnelles. L'incident pose aussi la question de savoir si des mécanismes adéquats sont en place pour surveiller le respect des limites de navigation mises en œuvre après l'incident de 2002 et si des pénalités contractuelles ou d'autres mesures ont été envisagées afin d'obliger l'entrepreneur à veiller à ce que ses employés respectent les procédures opérationnelles.

40. La direction a indiqué que de nouvelles restrictions de navigation avaient été imposées aux équipages à contrat des bateaux-pilotes et que celles-ci sont clairement indiquées sur une carte hydrographique qui est affichée dans tous les bateaux-pilotes du secteur de la baie de Plaisance. L'entrepreneur a été informé de l'existence des lignes directrices opérationnelles s'appliquant aux bateaux-pilotes dans le manuel d'hygiène et de sécurité au travail. L'Administration a également rappelé à l'entrepreneur l'obligation qu'il a, en vertu de la clause 3(f) de son contrat, d'opérer le bateau de l'Administration « en bon marin », en toute légalité, de manière sécuritaire et ordonnée.

41. L'Administration a tiré des leçons des incidents touchant les bateaux-pilotes dans la baie de Plaisance. Elle n'a pas effectué d'examen en bonne et due forme de toutes les zones de service pour déterminer s'il y a des problèmes à régler dans les autres zones géographiques.

Évaluation des menaces et des risques que présentent les bateaux-pilotes pour l'Administration

42. L'Administration possède six bateaux-pilotes, et deux nouveaux bateaux-pilotes actuellement en construction entreront en service en 2007. Les nouveaux bateaux-pilotes seront amarrés dans la baie de Plaisance et les bateaux existants seront redéployés comme bateaux de relève à Saint-Jean et à Halifax.

43. L'Administration n'a pas mené d'évaluations en bonne et due forme pour déceler les risques en matière de sécurité et de sûreté que posent chacun des bateaux pendant qu'ils sont à quai (à divers endroits). Elle n'a pas non plus mis en place de systèmes ni de pratiques de gestion correspondant à cette évaluation des risques.

44. Nous avons constaté qu'à Saint-Jean, le bateau-pilote est à quai dans la base de la Garde côtière canadienne, à laquelle le public n'a pas accès. Dans le cas des bateaux-pilotes amarrés à Halifax et à Arnold's Cove, l'accès aux bateaux n'est pas restreint. L'Administration n'a pas réalisé d'évaluation pour déterminer les risques que posent l'amarrage des bateaux à des quais publics ni pour évaluer si ces risques sont acceptables ou s'ils doivent être réduits.

45. L'Administration n'a pas évalué ni documenté en bonne et due forme son évaluation des risques liés à la protection de ses bateaux ou le bien-fondé des pratiques de gestion mises en place pour atténuer ces risques.

Nouvelles procédures d'examen médical

46. En 1999, l'Administration a signé un protocole d'entente avec Santé Canada pour que le Ministère effectue des examens médicaux annuels en son nom. Ce protocole, qui a été renouvelé en 2006, prévoit que l'Administration fournira à Santé Canada une description des tâches précises que les employés (y compris les pilotes) sont tenus d'effectuer. L'Administration doit également fournir une description de l'environnement physique dans lequel les employés travaillent. De plus, l'Administration a demandé à des professionnels de Santé Canada d'observer les affectations de pilotage afin qu'ils aient une connaissance directe de l'environnement de travail des employés de l'Administration. Cela permet au médecin qui effectue les examens de bien savoir ce que veut dire l'aptitude au travail. Par le passé, les employés pouvaient passer leur examen médical annuel chez leur médecin, mais l'Administration ne savait pas si les médecins des employés comprenaient vraiment les exigences physiques du travail. La direction a indiqué que le protocole lui procure une assurance plus grande que les employés sont évalués de manière uniforme par les médecins.

47. Comme les médecins sont tenus au secret professionnel, ils ne peuvent fournir à l'Administration des renseignements médicaux sur les employés. Le médecin fournit plutôt un certificat médical qui indique si l'employé est apte à exercer les fonctions ou non. En vertu du *Règlement général sur le pilotage*, les médecins doivent effectuer une évaluation du demandeur ou du titulaire en indiquant si celui-ci « est inapte à exercer les fonctions de pilotage », « est apte à exercer les fonctions de pilotage, avec restrictions », ou « est apte à exercer les fonctions de pilotage, sans restrictions ». En l'absence de renseignements plus détaillés, l'Administration ne peut obtenir l'assurance que certaines des exigences médicales du *Règlement* s'appliquant aux pilotes sont respectées. Plus particulièrement, l'Administration ne peut identifier les pilotes qui ont besoin, par exemple, de lunettes ou d'appareils auditifs. Selon le *Règlement*, les pilotes doivent avoir en leur possession une deuxième paire de lunettes ou, dans le cas d'un appareil auditif, des piles de rechange, au cas où ils en auraient besoin dans l'exercice de leurs fonctions.

48. L'Administration n'a pas effectué d'évaluation formelle des risques de non-respect de cette exigence du *Règlement* ou d'autres exigences. Elle n'a pas évalué ni documenté la pratique actuelle, à savoir se fier uniquement aux pilotes pour assurer le respect des exigences réglementaires.

49. Recommandation. L'Administration de pilotage de l'Atlantique devrait élaborer des pratiques d'évaluation des risques pour pouvoir effectuer une évaluation complète des facteurs de risque, en mettant en œuvre un cadre détaillé de gestion des risques couvrant l'ensemble de l'organisation et appuyant la réalisation de son mandat, de ses buts et de ses objectifs.

Réponse de l'Administration. *L'Administration élaborera un cadre d'évaluation des risques pour officialiser et documenter ses pratiques d'évaluation des risques.*

En ce qui a trait aux constatations précises, la direction a formulé les commentaires suivants :

- *L'Administration convient que les pilotes qui effectuent des affectations non obligatoires devraient posséder un brevet pour les ports à pilotage non obligatoire où ils fournissent des services. Pour ce qui est de l'utilisation des bateaux-pilotes lors des affectations non obligatoires, nous notons qu'en 2006, des bateaux autres ceux appartenant à l'Administration ou loués à contrat par celle-ci ont été utilisés pour seulement 90 des 424 affectations. Ces affectations ont été concentrées dans deux zones. L'administration a utilisé le bateau-pilote d'Halifax pour 31 p. 100 des affectations non obligatoires. Pour environ 37 p. 100 des affectations, elle a fait appel à d'autres bateaux lui appartenant ou loués à contrat pour offrir des services dans les ports à pilotage obligatoire. Aucun bateau n'a été utilisé pour environ 10 p. 100 des affectations, ces dernières étant d'un port à un autre ou d'un port à pilotage obligatoire à un port à pilotage non obligatoire. Les 90 autres transferts par bateaux-pilotes, soit 22 p. 100 des affectations non obligatoires et moins de 1 p. 100 des affectations annuelles de l'Administration, ont été réalisés par d'autres exploitants de bateaux.*

- *La direction fait remarquer que les pilotes sont vigilants et signalent les problèmes de sécurité concernant les bateaux appartenant à l'Administration ou loués à contrat par celle-ci. Elle est convaincue que les pilotes appliquent la même norme dans le cas des bateaux qu'ils ont entièrement le choix d'utiliser ou de ne pas utiliser. Les pilotes sont les mieux placés pour juger du caractère adéquat du bateau et de la capacité des équipages lors des affectations non obligatoires.*

- *En ce qui a trait aux deux incidents de la baie de Plaisance, la direction fera preuve de vigilance pour s'assurer que le règlement est suivi et que toutes les précautions sont prises pour éviter de nouveaux incidents. L'Administration effectuera une évaluation des risques dans les autres zones pour déterminer s'il y a des problèmes à régler.*

- *L'Administration évaluera les risques liés à la protection de ses bateaux-pilotes et consignera le bien-fondé des mesures d'atténuation des risques.*
- *L'Administration fait remarquer que l'article du* Règlement général sur le pilotage *concernant les appareils de correction visuelle et auditive indique qu'il appartient au titulaire du brevet de veiller à respecter le* Règlement. *L'Administration rappellera cet article aux pilotes lorsqu'elle leur demandera de subir leur examen médical annuel. L'Administration examinera également tous les règlements pour évaluer les autres risques de non-respect.*

Gestion des ressources humaines

Examens médicaux des pilotes

50. Cinquante-quatre pilotes brevetés offrent des services de pilotage dans la région de l'Atlantique au nom de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. L'Administration emploie 44 pilotes pour desservir les grands ports où le pilotage est obligatoire et fait appel à 10 pilotes à contrat pour offrir des services dans les ports plus petits, où le pilotage est soit obligatoire ou non obligatoire. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques que l'Administration a mis en place pour garantir que les pilotes sont compétents et en bonne santé.

51. Le *Règlement général sur le pilotage* énonce clairement les exigences relatives à la santé que chaque pilote doit respecter pour conserver son brevet. Ces exigences comprennent la capacité physique et mentale pour exercer les fonctions de pilote, des examens médicaux annuels, le contenu des rapports médicaux, les critères pour exiger un nouvel examen, les procédures en cas de contestation des rapports médicaux et les procédures à suivre pour l'utilisation des appareils de correction visuelle et auditive.

52. L'Administration a conçu un système informant automatiquement la direction, trois mois à l'avance, que le certificat médical d'un pilote va expirer. Le système permet d'envoyer aux pilotes une lettre leur demandant de prendre rendez-vous pour leur examen médical annuel avec un médecin. Nous avons constaté que tous les pilotes employés et neuf des dix pilotes à contrat avaient subi des examens médicaux en temps voulu.

Évaluation du rendement des pilotes

53. L'*Examen ministériel des questions de pilotage demeurées en suspens* de 1999 recommandait que les administrations de pilotage élaborent et appliquent, après avoir consulté les parties intéressées, un système

juste et équitable pour évaluer les compétences des pilotes et la qualité du service assurée. Dans notre rapport d'examen spécial de 2002, nous avions signalé que l'Administration n'avait fait que peu de progrès pour ce qui est d'élaborer un processus d'évaluation régulière du rendement des pilotes.

54. Au cours du présent examen, nous avons constaté que l'Administration avait mis au point un rapport sur la compétence des pilotes qui sert à consigner et à surveiller les compétences et les activités de formation de chaque pilote. Au cours de la phase d'examen de notre vérification, l'Administration était toujours en train de saisir de l'information dans le système. Nous avons constaté que les certificats de compétence de certains pilotes, qui sont exigés pour le maintien des certificats de navigation de Transports Canada, étaient expirés. La direction a indiqué qu'il appartenait aux pilotes de maintenir leur certificat de navigation, et que ces certificats n'étaient plus nécessaires lorsque le pilote avait obtenu un brevet. La direction a indiqué que les pilotes ne sont pas informés que leur certificat est sur le point d'expirer.

55. Le paragraphe 14(1)(h) du *Règlement de l'Administration de pilotage de l'Atlantique* indique que tous les certificats, y compris les certificats de compétence nécessaires pour obtenir le brevet ou le certificat de pilotage, doivent être en état de validité. En vertu de ce règlement, les pilotes qui ne renouvellent pas leur certificat de navigation ne sont plus admissibles à un brevet de pilotage.

56. L'Administration n'a pas mis en place de système pour effectuer l'évaluation régulière des pilotes, sur une base annuelle ou périodique. Pour mettre en œuvre un système d'évaluation, il faut régler certaines questions, notamment :

- qui établirait les normes et les critères d'évaluation du rendement;
- qui effectuerait l'évaluation;
- à quelle fréquence l'évaluation aurait lieu;
- si l'évaluation serait effectuée au travail ou par une simulation.

57. Sans un tel système, l'Administration n'est pas en mesure d'évaluer le rendement réel des pilotes et elle ne peut fonder son évaluation sur la compétence des pilotes ou sur ses attentes à l'égard de chaque pilote. L'évaluation individuelle du rendement est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines de la plupart des organisations, et l'Administration doit accomplir rapidement des progrès à cet égard. Lors de l'examen spécial de 2002, nous avions

constaté que toutes les administrations de pilotage avaient travaillé de concert avec l'Association des pilotes maritimes du Canada pour établir un processus d'évaluation du rendement des pilotes. Cependant, nous avions constaté également que les progrès étaient faibles. Au cours du présent examen spécial, nous avons constaté que les progrès à cet égard au cours des cinq dernières années restent très limités.

Santé des équipages des bateaux-pilotes et normes de formation

58. Lors de notre examen spécial de 2002, nous avions constaté que l'Administration n'avait pas établi de normes relatives à la santé et à la formation des équipages des bateaux-pilotes. Lors du présent examen spécial, nous avons constaté que l'Administration avait établi des normes relatives à la santé et à la formation des membres d'équipage employés des bateaux-pilotes et qu'elle était en train de mettre des normes en œuvre pour les équipages à contrat des bateaux. Cependant, l'information utilisée pour faire le suivi de l'état des certificats médicaux des employés, des certifications de navigation et de la formation n'était pas à jour. Nous avons constaté que quatre employés (trois matelots de pont et un capitaine de vedette) n'avaient pas de certificat de capacité dans leur dossier. De plus, nous avons constaté que les certificats médicaux annuels de 12 membres d'équipage occasionnels des bateaux-pilotes étaient expirés.

59. L'Administration a mis en place des systèmes et des pratiques pour garantir que tous les équipages à contrat des bateaux-pilotes détiennent des certificats montrant qu'ils sont en bonne santé et qualifiés pour faire leur travail au moment de leur embauche. Cependant, le système utilisé par l'Administration pour surveiller les dates d'expiration des certificats contient de l'information désuète. Le système ne signale pas automatiquement à la direction que le certificat d'un membre d'équipage est expiré et il n'envoie pas de rappel aux membres de l'équipage à contrat leur demandant de fournir des copies de leur certificat renouvelé.

60. Nous avons constaté que l'Administration n'examinait pas l'information contenue dans son système afin de surveiller les certificats de navigation et les certificats médicaux des membres d'équipage employés ou à contrat des bateaux-pilotes. Elle ne s'assure pas non plus que l'information est à jour et exacte.

61. Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de système en bonne et due forme en place pour évaluer régulièrement (sur une base annuelle ou semestrielle) le rendement au travail des équipages des bateaux-

pilotes. La direction a indiqué que le rendement de l'équipage était évalué quotidiennement par les pilotes et que si les pilotes soulevaient des préoccupations, des mesures correctives étaient prises.

62. **Recommandation.** L'Administration de pilotage de l'Atlantique devrait se servir de l'information obtenue grâce à la surveillance de la compétence des pilotes pour établir un système d'évaluation des employés. Un tel système servirait à évaluer (sur une base annuelle ou semestrielle) le rendement réel des pilotes, en fonction des compétences et du rendement attendu de chacun. De plus, l'Administration devrait mettre en place un système pour veiller à ce que les certificats de navigation et les certificats médicaux des membres d'équipage employés et à contrat des bateaux-pilotes soient à jour et pour évaluer régulièrement (sur une base annuelle ou semestrielle) le rendement au travail des équipages des bateaux-pilotes.

Réponse de l'Administration. *L'Administration est déterminée à mettre en œuvre un système d'évaluation du rendement des pilotes et des équipages des bateaux-pilotes. L'Administration améliorera également ou mettra en œuvre un système pour veiller à ce que les certificats de navigation et les certificats médicaux des membres d'équipage employés et à contrat des bateaux-pilotes soient à jour.*

Gestion des bateaux-pilotes

Entretien des bateaux-pilotes

63. Au cours de l'examen spécial de 2002, nous avions constaté qu'il n'y avait pas de documentation sur la maintenance prévue des bateaux-pilotes. Au cours du présent examen spécial, nous avons pris note que l'Administration avait élaboré un plan d'entretien à long terme pour chacun des six bateaux en service. Ce plan d'entretien comprend l'historique de réparation du bateau et l'entretien prévu au cours des cinq prochaines années. Il vise à garantir que les éléments essentiels sont régulièrement examinés et que leur remplacement périodique est prévu. Cela réduit le nombre de réparations imprévues et fournit une assurance plus grande que les bateaux-pilotes seront entretenus et seront fonctionnels pendant le reste de leur durée de vie utile estimative.

Stratégie de remplacement des bateaux-pilotes

64. Au cours de l'examen spécial de 2002, nous avions constaté que l'Administration n'avait de stratégie à long terme de remplacement des bateaux-pilotes fondée sur une évaluation en bonne et due forme des besoins, une analyse documentée des coûts, des solutions possibles et un calendrier tenant compte de sa capacité financière. Lors du présent

examen spécial, nous avons trouvé les éléments d'une stratégie de remplacement à long terme des bateaux-pilotes dans le plan stratégique, dans le Plan directeur et dans les comptes rendus des réunions du Comité des bateaux-pilotes du Conseil d'administration. De plus, nous avons constaté que le programme actuel de construction des bateaux-pilotes et l'acquisition d'un bateau-pilote usagé pour le port de Saint-Jean correspondaient à la stratégie.

65. L'Administration a retenu les services d'un entrepreneur afin de mettre en œuvre un processus de gestion de projet pour la construction de deux nouveaux bateaux-pilotes. Le processus de gestion de projet comprenait la conception d'un bateau-pilote en fonction de l'évaluation des besoins des utilisateurs et la préparation d'une demande de propositions complète. Le processus tenait compte du fait que l'Administration devait respecter à la fois les lignes directrices de Transports Canada sur la construction des bateaux-pilotes et les normes de construction établies par une société internationale de classement des navires. De plus, le processus de gestion de projet comprenait la préparation d'un appel d'offres, l'évaluation des offres et la nomination d'inspecteurs devant agir au nom de l'Administration. Ce processus est conçu de façon à fournir à la direction l'assurance que les bateaux-pilotes construits répondront aux besoins des utilisateurs, qu'ils respecteront les lignes directrices sur la sécurité de Transports Canada relatives à la construction des bateaux-pilotes et que les pratiques de construction seront conformes aux normes de qualité reconnues du registre de la Lloyd.

66. Nous avons constaté que le système et les pratiques de l'Administration en ce qui a trait à la construction des bateaux-pilotes, à leur acquisition et à la planification de leur remplacement garantissent que les règlements sur la sécurité de Transports Canada sont respectés et que les bateaux sont construits de manière à répondre aux besoins opérationnels de l'Administration.

Méthodologie de gestion des risques de pilotage

67. *L'Examen ministériel des questions de pilotage demeurées en suspens* de 1999 recommandait que les administrations de pilotage adoptent une approche fondée sur le risque pour désigner les zones de pilotage obligatoire et les navires assujettis au pilotage. La Méthodologie de gestion des risques de pilotage (MGRP) a par la suite été mise au point par un Comité directeur du pilotage composé des premiers dirigeants des administrations de pilotage et de membres du personnel de la Direction générale des normes du personnel maritime et du pilotage de Transports Canada. En avril 2002, les normes de préparation de la MGRP ont été approuvées par Transports Canada.

68. L'Administration a réalisé quatre examens au moyen de la MGRP depuis le dernier examen spécial. Nous avons analysé ces examens ainsi qu'un changement apporté au règlement à la suite des résultats des examens. Nous avons constaté que tous les examens au moyen de la MGRP ont fait intervenir pleinement les parties intéressées. Cependant, nous avons constaté également qu'au cours de deux des quatre examens, la grille d'évaluation des risques — qui fait partie intégrante du processus — n'était pas conforme aux lignes directrices.

69. Le premier examen effectué au moyen de la MGRP, qui avait trait aux changements de la jauge et du type de navires assujettis au pilotage obligatoire dans les ports de la région de l'Atlantique, a été entrepris en novembre 1999 et terminé en mai 2003. Les résultats de cet examen ont été utilisés par l'Administration pour rédiger un projet de modification du règlement qui a été publié dans la partie I de la *Gazette du Canada* en avril 2004. Cependant, une partie intéressée a déposé un avis d'opposition à la modification du règlement auprès de l'Office des transports du Canada. En octobre 2004, le ministre des Transports a chargé un enquêteur indépendant d'examiner l'avis d'opposition et le changement proposé au règlement. L'enquêteur a terminé son examen en janvier 2005 et recommandé au Ministre de maintenir le changement proposé. Cependant, l'enquêteur a critiqué le processus d'évaluation des risques suivi lors de l'examen au moyen de la MGRP. L'Administration a soumis le changement de réglementation à la *Gazette du Canada*. Aucune opposition n'a été soulevée par la suite. Le règlement modifié est entré en vigueur en mai 2006.

70. Le troisième examen à l'aide de la MGRP a été réalisé pour déterminer si Voisey's Bay et ses environs devraient être désignés comme zone de pilotage obligatoire. Le processus d'examen a débuté en août 2004 et s'est terminé en juin 2005. Le facilitateur, un expert-conseil dans le domaine maritime embauché par l'Administration, a recommandé, selon les résultats d'évaluation, que la zone demeure zone de pilotage non obligatoire. Le Comité de la MGRP, du Conseil d'administration de l'Administration, a interviewé le facilitateur pour déterminer comment il en était arrivé à cette décision. Les membres du Comité ont déterminé que le facilitateur avait modifié le processus d'évaluation des risques de la MGRP pour tenir compte des préoccupations soulevées par les parties intéressées, et que, par conséquent, l'examen n'avait pas été réalisé conformément aux lignes directrices de Transports Canada.

71. Les membres du Comité de la MGRP ont décidé de faire évaluer l'examen de Voisey's Bay et les documents à l'appui par un consultant

indépendant pour déterminer si la décision de maintenir la zone non obligatoire pouvait être étayée. L'examen a débuté en septembre 2005 et s'est terminé en mai 2006. Il a permis de constater que le risque pour la navigation n'avait pas été évalué de façon adéquate. En discutant avec les parties intéressées, le Comité a constaté que celles-ci étaient d'accord avec le fait que le risque pour la navigation justifiait la désignation du secteur comme zone de pilotage obligatoire. L'Administration travaille maintenant avec les parties intéressées pour déterminer les options permettant d'offrir des services de pilotage dans ce secteur éloigné. L'Administration proposera ensuite des changements au règlement.

72. Nous avons constaté que la désignation par l'Administration des zones de pilotage obligatoire et des navires assujettis au pilotage obligatoire est fondée sur une évaluation des risques en matière de sécurité pour la navigation dans la région de l'Atlantique, comme le décrit le processus de la MGRP.

73. Cependant, l'Administration a constaté que cette méthodologie posait quelques problèmes et a demandé à Transports Canada et aux autres administrations de pilotage du Canada d'effectuer un examen pour les régler. L'Administration a encouragé tous les participants au processus de la MGRP à se rencontrer officiellement et à discuter des étapes à suivre pour l'améliorer. De plus, l'Administration a pris des mesures pour garantir que tous les rapports d'examen selon la MGRP soient soumis à un comité indépendant avant que les résultats ne soient présentés au Comité de la MGRP du Conseil d'administration pour qu'il prenne une décision finale.

Planification stratégique et gouvernance d'entreprise

Mesure du rendement

74. Nous avons constaté que l'Administration dispose d'une bonne procédure pour faire le suivi des divers types de données sur les coûts. Cependant, elle n'a pas mis en place de cadre officiel de mesure du rendement comprenant les systèmes d'information essentiels pour fournir des données de rendement sur l'efficacité et l'efficience des activités, tant aux fins de la gestion interne qu'aux fins des rapports externes.

75. L'Administration a établi des systèmes et des pratiques pour surveiller l'utilisation quotidienne des ressources humaines. Le système de répartition et de facturation, qui est utilisé pour affecter les pilotes en fonction d'un tableau de service automatique, est un système essentiel. Il sert à tenir de l'information clé sur les affectations, comme le moment où le pilote a été appelé, le moment où il a embarqué à bord

du navire, le temps écoulé depuis le début de l'affectation et le retrait temporaire du pilote du tableau de service. Cette information est utilisée par le répartiteur pour parvenir à un équilibre entre les demandes de service et le nombre maximal d'heures durant lesquelles les pilotes peuvent exercer leurs fonctions sans éprouver de fatigue. De plus, le répartiteur se sert de cette information et d'autres renseignements pour cerner les cas de non-respect de la convention collective ou des règles locales de répartition.

76. L'Administration affecte des pilotes à chacun des ports. Elle a établi un nombre standard d'affectations pour ces pilotes. L'Administration surveille également les tendances courantes des affectations sur une période de dix ans. Cette analyse permet à la direction de déterminer les ports où des changements permanents de trafic se sont produits, si ces changements ont donné lieu à des écarts importants par rapport au nombre standard d'affectations par pilote. Au besoin, des mesures sont prises pour ajuster le nombre de pilotes affectés à un port donné. Des rapports trimestriels soumis au Comité de la vérification du Conseil d'administration fournissent aussi les tendances sur les affectations par port.

77. L'Administration évalue son rendement financier à un niveau de base, en mesurant le revenu d'exploitation réel par rapport au budget. Cependant, elle n'a élaboré qu'un petit nombre d'indicateurs de rendement non financiers. L'Administration surveille les mesures de production suivantes :

- les rappels lors d'affectations;
- le nombre d'affectations par jour;
- le nombre d'incidents de navigation;
- les rapports de non-respect des règles.

78. L'Administration doit encore mettre en place un cadre solide de gestion du rendement comprenant la gestion globale des ressources humaines. Un tel cadre de gestion lui permettrait d'établir systématiquement les attentes en matière de rendement afin d'évaluer les résultats (financiers et non financiers) pour ce qui est de la gestion des ressources humaines. Ces mesures de rendement porteraient expressément sur les activités de l'Administration et le rendement des pilotes. Par exemple, l'Administration pourrait établir diverses mesures de rendement supplémentaires aux fins de la gestion des ressources humaines. De plus, l'Administration pourrait continuer de développer son cadre de rendement global pour mesurer son rendement et les progrès réalisés pour ce qui est d'aider les décideurs, d'évaluer les

services fournis et d'établir des plans à long terme pour améliorer les services offerts.

79. De nos jours, un aspect essentiel de la reddition de comptes est la comparaison des résultats réels aux résultats attendus pour un ensemble d'indicateurs de rendement financiers et non financiers. Une telle comparaison met l'accent sur les résultats, plutôt que sur l'information fondée sur les activités. Après avoir mis en place des mesures et des cibles de rendement, l'Administration pourrait surveiller le rendement réel par rapport aux cibles, cerner les causes des écarts par rapport aux cibles et prendre les mesures correctives qui s'imposent.

80. **Recommandation.** En se fondant sur sa connaissance de l'organisation, l'Administration de pilotage de l'Atlantique devrait mettre en place des mesures de rendement supplémentaires liées à la gestion des ressources humaines. L'Administration devrait également envisager d'adopter les données repères utilisées par d'autres organisations. De plus, l'Administration devrait établir d'autres mesures de rendement ainsi que des cibles pour déterminer si elle s'acquitte bien de son mandat, qui consiste à offrir des services de pilotage efficaces et sécuritaires.

Réponse de l'Administration. *L'Administration mettra en place des mesures de rendement supplémentaires. Cela pose un défi étant donné la diversité des activités. La région de l'Atlantique compte un large éventail de ports. Un de ces ports est desservi par le nombre minimum de pilotes, soit deux. Afin de maintenir les activités 24 heures par jour et 365 jours par année, l'Administration ne peut réduire le nombre de pilotes en-deçà de ce niveau même s'il n'y a seulement qu'environ 100 affectations dans cette zone de pilotage obligatoire. Dans une autre zone, trois pilotes couvrent un secteur de plus de 400 kilomètres. L'Administration s'efforcera de développer des mesures de rendement significatives qui tiennent compte de la diversité de ses activités.*

Gouvernance

81. Nous avons constaté que l'Administration avait établi clairement les rôles et les responsabilités de tous les participants à la gestion de l'Administration. Les cadres supérieurs et les membres du Conseil comprennent bien leurs responsabilités respectives et les comptes qu'ils ont à rendre.

82. La *Loi fédérale sur la responsabilité* a suscité des modifications à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* pour ce qui est du fonctionnement des sociétés d'État fédérales. Le paragraphe 148(1) de la *LGFP* stipule maintenant que « chaque société

d'État mère dont le conseil d'administration se compose d'au moins quatre membres constitue un comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs dont aucun n'est un de ses dirigeants ou salariés ou un de ceux d'une personne morale de son groupe ». Nous avons constaté que le Comité de la vérification de l'Administration comprenait, par convention, un pilote qui siège au Conseil d'administration. Cela contrevient au nouveau paragraphe 148(1) de la *LGFP*.

83. Selon la *LGFP*, les administrateurs d'une société d'État sont tenus de divulguer la nature et l'étendue de leurs intérêts dans tout contrat important avec la société. Le gouvernement prend diverses initiatives pour améliorer la gouvernance des sociétés d'État. Ainsi, de nouvelles lignes directrices ont été données aux membres du conseil d'administration sur l'évitement des conflits d'intérêts réels ou perçus.

84. Actuellement, le Conseil d'administration compte six membres, soit deux représentants des pilotes (employés), deux représentants de l'industrie du transport maritime et deux représentants du grand public. La nomination de représentants des employés et de l'industrie crée par le fait même un conflit d'intérêts. Il faut que l'Administration évalue la composition de son conseil d'administration et de ses comités en regard des exigences de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des nouvelles lignes directrices sur les conflits d'intérêts.

85. Nous avons constaté que tous les nouveaux membres du Conseil avaient reçu une formation initiale. Cette formation comprenait surtout de la documentation de référence sur l'Administration (politiques, procédures, *Loi sur le pilotage* et ainsi de suite). En plus de cette formation initiale, les membres du Conseil ont reçu une formation sur la gouvernance, les compétences financières et l'évaluation de la personnalité. Nous n'avons pas trouvé d'évaluation en bonne et due forme des membres du Conseil. La formation semble avoir été cernée et donnée en fonction des besoins.

86. Le Conseil entretient des relations de travail efficaces avec la direction de l'Administration. Toutes les parties ont indiqué qu'elles recevaient l'information nécessaire pour prendre les décisions.

87. Nous avons constaté que le Conseil d'administration et les comités tiennent régulièrement des réunions et que presque tous les membres y assistent. Pour gérer ses propres activités et celles de l'Administration, le Conseil a créé quatre comités :

- le Comité des bateaux-pilotes;
- le Comité de la réglementation et de la gouvernance;

- le Comité de la vérification;
- le Comité de la MGRP.

88. Les quatre comités ont des mandats clairs. Les comptes rendus des réunions des comités et du Conseil sont conservés.

89. Quand nous avons examiné les comptes rendus des réunions du Comité de la vérification, nous avons constaté que, en plus de s'acquitter de son rôle principal d'organe de surveillance de l'Administration, le Comité de la vérification examine les décisions qui ont trait à la gestion permanente de l'Administration et fait des recommandations au Conseil d'administration. Il est important pour le Comité de la vérification de conserver son indépendance et son objectivité. Pour cela, il lui faut participer le moins possible aux décisions de gestion. Nous reconnaissons que l'Administration est relativement petite, ce qui veut dire que les membres du Conseil doivent siéger à plusieurs comités. Cependant, le Comité de la vérification doit respecter son mandat. Son rôle de surveillance revêt une importance particulière, car l'Administration a récemment retenu les services de vérificateurs internes, à contrat, pour examiner ses activités ainsi que les contrôles internes.

90. **Recommandation.** L'Administration de pilotage de l'Atlantique devrait évaluer le rendement de ses comités en regard du mandat qu'elle leur a confié et aux pratiques exemplaires pour ce genre de comités. Cela pourrait lui permettre de cerner des aspects à améliorer ou de nouvelles pratiques exemplaires. L'Administration devrait revoir sa pratique consistant à nommer des représentants des employés et de l'industrie à son conseil d'administration, compte tenu des nouvelles lignes directrices sur les conflits d'intérêts et de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. L'Administration devrait également revoir sa pratique consistant à nommer des employés membres du Conseil au Comité de la vérification, de façon à se conformer aux modifications apportées aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* portant sur la nomination des membres des comités de vérification des sociétés d'État.

Réponse de l'Administration. *Le Conseil d'administration et la direction continuent de maintenir de bonnes procédures de gouvernance par la présence régulière aux divers ateliers donnés par le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé, ainsi que par la participation aux séminaires offerts par des parties externes comme l'association des administrations de pilotage du Canada et Renaud Foster.*

Le Conseil et la direction de l'Administration appuient à fond la structure actuelle du Conseil, qui comporte deux représentants de chacun des secteurs suivants : le grand public, l'industrie du transport maritime et les pilotes employés. Cette composition du Conseil a permis un fonctionnement efficace par le passé et c'est encore le cas actuellement. Grâce aux connaissances et à l'expérience de ses membres provenant de chaque secteur, le Conseil est plus solide et peut tenir des discussions détaillées et faisant preuve de considération.

Le Conseil s'est engagé à effectuer des évaluations par les pairs et des autoévaluations de ses comités et des membres des comités afin d'en arriver au meilleur cadre de gouvernance possible.

Planification stratégique et prise de décisions

91. L'Administration a établi un modèle de tarifs pour l'aider à prendre ses décisions. Le modèle est un outil de gestion sur chiffrier utilisé surtout par les agents des finances de l'Administration. Les agents se servent de ce modèle comme base pour fixer les tarifs pour chacun des ports et pour déterminer le budget global de l'Administration. Le modèle permet aux agents de tenir compte des six dernières années d'activités lorsqu'ils prévoient le trafic des navires, pour planifier et estimer les activités des trois prochains exercices. L'information prévisionnelle sur le trafic est ajustée en fonction des chiffres réels des sept mois précédant immédiatement les prévisions.

92. L'Administration établit son budget en se servant de ce modèle, qui sert à préparer le Plan directeur de l'Administration. Le modèle facilite également la planification stratégique et sert de repère pour les services de pilotage. La direction se sert du modèle pour envisager des changements au *Règlement* qui influeraient sur les services de pilotage obligatoire.

93. Nous avons constaté que l'Administration évaluait continuellement le modèle des tarifs et l'améliorait au besoin pour rehausser la fiabilité des prévisions de trafic, qui constituent un élément essentiel de la planification des activités futures de l'organisation.

Autonomie financière

94. L'Administration mène ses activités dans le contexte de tarifs réglementés. En vertu de la *Loi sur le pilotage*, tout intéressé qui a des raisons de croire qu'une augmentation des tarifs des droits de pilotage nuit à l'intérêt public peut déposer auprès de l'Office des transports du Canada (OTC) un avis d'opposition. L'Administration est tenue de suivre toutes les recommandations de l'OTC.

95. Depuis quelques années, l'Administration tient des consultations semi-annuelles avec les parties intéressées de chaque port et avec des organisations qui représentent l'industrie du transport maritime pour s'efforcer de résoudre les problèmes avant que les augmentations de tarif ne soient soumises et publiées dans la *Gazette du Canada*. Ces consultations comprennent des discussions des données financières sur les services de pilotage assurés dans le port au cours du dernier exercice. Elles portent également sur les tendances du trafic, l'estimation du trafic futur, l'incidence possible sur le coût des activités et les changements de tarif envisagés. L'Administration et les parties intéressées ont indiqué que ce processus de consultation avait permis d'améliorer la communication sur le coût des services, sur les problèmes auxquels font face les ports concernés et sur la stratégie que l'Administration adoptera pour régler les problèmes. Les parties intéressées n'ont soulevé aucune opposition aux augmentations de tarif proposées au cours des neuf dernières années. L'Administration croit qu'elle est à l'avant-garde pour ce qui est de mobiliser les parties intéressées et de les faire participer au processus d'établissement des tarifs.

96. Nous avons constaté que l'Administration avait mis en place des systèmes et des pratiques pour établir des droits de pilotage équitables et raisonnables pour les parties intéressées et qui lui permettent en même temps d'assurer son autonomie financière.

Conclusion

97. Selon les critères établis pour le présent examen, nous avons l'assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ne comportaient aucune lacune importante. Nous avons également souligné, dans l'ensemble du rapport, diverses possibilités d'améliorer la qualité de ces systèmes et pratiques. Ces améliorations permettraient à l'Administration de continuer d'offrir des services de pilotage sécuritaires dans la région de l'Atlantique et de gérer ses activités de manière économique et efficace.

Annexe Systèmes, pratiques et critères d'examen

Le tableau ci-dessous résume les résultats prévus pour l'Administration de pilotage de l'Atlantique. Pour chaque résultat prévu, nous avons cerné : les risques qui pourraient empêcher l'Administration d'atteindre ces résultats; les systèmes et les pratiques qui sont essentiels pour procurer à l'Administration l'assurance raisonnable qu'elle obtient les résultats prévus du fait que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement; et les critères utilisés pour évaluer si les systèmes et les pratiques présentent des lacunes importantes.

	Résultats prévus pour l'Administration		
	Offrir des services de pilotage sécuritaires qui contribuent à la navigation en toute sécurité dans la région de l'Atlantique	**Offrir des services de pilotage économiques et efficients qui répondent aux besoins des utilisateurs**	**Fonctionner de manière autonome tout en garantissant des tarifs équitables et raisonnables aux utilisateurs**
Risques	• Les zones de pilotage et les navires pourraient ne pas être désignés correctement. • La désignation d'un secteur de pilotage obligatoire pourrait ne pas être justifiée par une évaluation en bonne et due forme, fondée sur les risques. • Il pourrait n'y avoir aucun système pour évaluer la compétence des pilotes et des titulaires de certificat ainsi que la qualité du service. • Les équipages des bateaux-pilotes pourraient ne pas connaître suffisamment bien les procédures de récupération d'hommes à la mer.	• L'Administration de pilotage de l'Atlantique pourrait ne pas avoir de processus de planification stratégique pour cerner les principaux risques d'entreprise et pourrait ne pas avoir conçu de stratégies et de plans pour atténuer ces risques. • Le Conseil d'administration pourrait ne pas avoir les compétences et l'objectivité requises pour diriger l'Administration de manière efficace. • L'Administration pourrait ne pas gérer ses ressources humaines de la manière la plus efficiente possible à court et à long terme. • Les pratiques locales du travail pourraient entraîner une mauvaise utilisation du temps des pilotes lors des affectations. • L'Administration pourrait ne pas avoir de plan d'urgence pour faire face à un incident grave. • L'Administration pourrait ne pas avoir déployé ses bateaux-pilotes dans des lieux permettant de les utiliser de manière efficiente.	• Si les parties intéressées jugent les coûts d'exploitation déraisonnables et injustifiés et si elles déposent un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada, l'Administration pourrait ne pas être en mesure de recouvrer tous ses coûts d'exploitation par des hausses de tarif, et pourrait ne pas être autonome sur le plan financier.

	Résultats prévus pour l'Administration		
	Offrir des services de pilotage sécuritaires qui contribuent à la navigation en toute sécurité dans la région de l'Atlantique	**Offrir des services de pilotage économiques et efficients qui répondent aux besoins des utilisateurs**	**Fonctionner de manière autonome tout en garantissant des tarifs équitables et raisonnables aux utilisateurs**
Risques	• Les bateaux-pilotes pourraient ne pas répondre aux exigences de sécurité de Transports Canada en vertu de la *Loi sur la marine marchande du Canada*, qui sont décrites dans la ligne directrice sur la construction et l'inspection des bateaux-pilotes; en outre, ces bateaux pourraient ne pas être dotés de l'équipement de sauvetage prévu dans les procédures opérationnelles de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. • Les risques pour la sécurité que posent les services de pilotage pourraient ne pas avoir été pleinement déterminés, évalués et gérés.	• L'Administration pourrait ne pas avoir mis en place de système pour évaluer la qualité du service. • Bon nombre des bateaux-pilotes vieillissent et l'Administration pourrait ne pas avoir de structure officielle pour assurer l'acquisition, la construction, l'entretien et l'aliénation économiques et efficientes des bateaux-pilotes.	
Systèmes et pratiques	• Méthodologie de gestion des risques de pilotage (MGRP) • Système de répartition et de facturation • Systèmes d'information de gestion • Systèmes de gestion des ressources humaines • Stratégie de négociation de la convention collective • Examen de brevet de pilote et processus d'évaluation • Systèmes et pratiques pour évaluer la compétence des pilotes, des titulaires de certificat et des équipages des bateaux-pilotes • Systèmes de rapport d'incident • Journaux de bord des bateaux-pilotes et rapports sommaires • Procédures de manœuvre et d'inspection des bateaux-pilotes • Cadre de gestion des risques pour la sécurité	• Processus de gouvernance, de planification et de reddition de comptes • Processus de planification stratégique • Cadre de gestion des risques • Consultation des diverses parties intéressées et communication avec celles-ci • Stratégie de négociation de la convention collective • Processus de recrutement, de formation et d'évaluation • Lignes directrices sur les conflits d'intérêts • Système de répartition et de facturation • Journaux de bord des bateaux-pilotes ou rapports sommaires • Mesure du rendement et rapports sur le rendement • Système de rapports de non-conformité des affectations • Système de gestion du cycle de vie des bateaux-pilotes	• Pratiques d'établissement des tarifs

	Résultats prévus pour l'Administration		
	Offrir des services de pilotage sécuritaires qui contribuent à la navigation en toute sécurité dans la région de l'Atlantique	**Offrir des services de pilotage économiques et efficients qui répondent aux besoins des utilisateurs**	**Fonctionner de manière autonome tout en garantissant des tarifs équitables et raisonnables aux utilisateurs**
Critères	• La désignation, par l'Administration, des zones de pilotage obligatoire et des navires soumis au pilotage est fondée sur une évaluation des risques pour la navigation sécuritaire des navires dans la région de l'Atlantique. • L'Administration veille à ce que les pilotes, les titulaires de certificat et les équipages des bateaux-pilotes soient compétents et en bonne santé. • Les stratégies d'acquisition, d'utilisation, de planification du remplacement et d'entretien des bateaux-pilotes répondent aux besoins opérationnels, garantissent la sécurité des utilisateurs et sont fondées sur le coût du cycle de vie complet le plus efficace.	• Quand elle élabore des stratégies et des plans pour répondre aux objectifs qui lui sont fixés, l'Administration se sert d'un cadre de gestion des risques pour déterminer les risques d'entreprise, établir et mettre en œuvre des stratégies et des pratiques efficaces; et elle possède une structure de gouvernance adéquate. • À l'aide d'indicateurs de rendement appropriés, l'Administration établit des mesures et des rapports permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience des activités, de faciliter la prise de décisions et d'aider à assurer la reddition de comptes. • L'Administration emploie ou obtient à contrat des pilotes en fonction du volume de trafic prévu et des normes acceptables d'utilisation, afin d'offrir des services de pilotage de qualité à un coût raisonnable. • Les stratégies d'acquisition, d'utilisation, de planification du remplacement et d'entretien des bateaux-pilotes mises en place par l'Administration répondent aux besoins opérationnels, garantissent la sécurité des utilisateurs et sont fondées sur le coût du cycle de vie complet le plus efficace.	• L'Administration veille à assurer son autonomie financière en établissant des droits de pilotage qui sont équitables et raisonnables pour les parties intéressées.